

### Betriebliche Funktionsfähigkeit der französischen und deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung: ein empirisch gestützter Vergleich

Lecher, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lecher, W. (1994). Betriebliche Funktionsfähigkeit der französischen und deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung: ein empirisch gestützter Vergleich. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 1(2), 1-21. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-350983>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Wolfgang Lecher\*

Betriebliche Funktionsfähigkeit der französischen und deutschen Arbeitnehmerinteressenvertretung - ein empirisch gestützter Vergleich\*\*

Dem Vergleich der Funktionsfähigkeit deutscher und französischer betrieblicher Interessenvertretungen liegt die Empirie von 29 Betriebsbegehungen im bi-nationalen Team in den beiden Ländern zugrunde. Die Ausgangshypothese einer vollen funktionalen Äquivalenz der Systeme bezüglich ihrer Effizienz in den Vertretungsleistungen wurde durch die Empirie differenziert. Als besonders wichtige Unterschiede ergaben sich für Frankreich eine ausgeprägte Betriebszentrierung der überkomplexen Vertretungsstruktur bei immer noch zunehmenden Legitimationsproblemen der Gewerkschaften; für Deutschland eine demgegenüber zwar relativ gute über- und außerbetriebliche Vernetzung der Interessenvertretung, verbunden allerdings mit einem Überschuß an Repräsentanz und einem Mangel an direkten Partizipationschancen der Beschäftigten. Dieses Ergebnis wurde aus der Analyse folgender Untersuchungsfelder gewonnen: Institutionen der Interessenvertretung; Alltagspraxis der Vertretungsarbeit; betriebliche Vertretung im Gesamtsystem der industriellen Beziehungen; Betrieb als Herrschaftsort; Konfrontation-Beteiligung-Mitbestimmung im binationalen Vergleich; betriebliche Rationalisierung und Weiterentwicklung der industriellen Beziehungen.

This comparison of the efficiency of German and French workers' representation systems is based on the empiric results of 29 plant visits in both countries by a bi-national team. The initial hypothesis of a total functional equivalency of the two systems with respect to their effective performance has been differentiated by this research. Substantial differences could be shown for France in the distinctive plant level centralization of the more than complex representation structures, while, at the same time, there exist still growing problems of legitimacy for the trade unions. For Germany there certainly has been found a relatively well established network of external organizations or holding companies for the representation of the trade unions combined, however, with a surplus of institutionalization and a lack of chance for direct participation by the workforce. These results have been extracted from the analysis of the following fields of research: institutions of workers' representatives; the everyday work of the works councils; workers' representatives within the total system of industrial relations; the enterprise as a place of authority; confrontation - participation - co-determination in a bi-national comparison; rationalization within the enterprises and further development of industrial relations.

---

\* Dr. rer.pol. Wolfgang Lecher, Jg. 1945, Wissenschaftlicher Referent im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB, Hans-Böckler-Str. 39, D-40476 Düsseldorf..

\*\* Für kritische Durchsicht und vielfältige Anregungen bedanke ich mich bei Berndt Keller, Universität Konstanz.

Artikel eingegangen: 19.1.94, revidierte Fassung eingegangen: 1.3.94, 2. revidierte Fassung eingegangen: 17.3.94, akzeptiert: 16.4.94.  
1. Problemkonstellation und Interesse

In Wissenschaft und Praxis der industriellen Beziehungen (Industrial Relations/Relations Professionelles) besteht Einigkeit sowohl über die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Ebene der Interessenvertretung im Rahmen der nationalen Arbeitsbeziehungen als auch über die Notwendigkeit der Gestaltung eines Europäischen Sozialraums (Keller 1993). Hier zeigen sich die Konflikte, die sich aus einer zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft ergeben besonders deutlich und hier muß ein Interessenausgleich stattfinden. Dabei verlagert sich das

Forschungsinteresse immer mehr von nationalen Darstellungen auf den wertenden internationalen Vergleich. Die zunehmende Fusion von Unternehmen über die nationalen Grenzen hinweg (Müller 1990), die Verlagerung von Produktions- und Dienstleistungsaufgaben oder ganzer Betriebe im EU-Bereich sowie die zunehmend international ausdifferenzierte Aufgliederung nach Spartenorganisation oder Profitcenter der großen Unternehmen machen zusätzliche übernationale Regelungsmechanismen zur Austragung von Konflikten zwischen Arbeit und Kapital unabdingbar (Platzer 1991). Daß Problemdruck in diesen Bereichen besteht, läßt sich auch daran ablesen, daß einige große Unternehmen mit transnationalem Zuschnitt bereits heute auf dem freiwilligen Vereinbarungsweg "Europäische Betriebsräte" oder ähnliche Strukturen geschaffen haben (Sisson et al. 1993). Auch findet in vielen transnationalen Unternehmen bereits eine informelle Kooperation zumindest auf dem Gebiet der inter- und übernationalen Informationsvermittlung statt. Andererseits bestehen aber noch zahlreiche Informationsdefizite und Unsicherheiten über die tatsächliche Arbeitsweise der betrieblichen Interessenvertretungen in den Unternehmen verschiedener nationaler Provenienz.

Die Analyse betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen im internationalen Vergleich muß sich also über die Beschreibung der formalrechtlichen Strukturen hinaus mit den realen Funktionsbedingungen dieser Institutionen befassen. Auch sind Informationen über die Einbindung der betrieblichen Vertretungssysteme in das jeweilige Gesamtsystem der industriellen Beziehungen auf nationaler Ebene unerlässlich. Im Rahmen eines deutsch-französischen Forschungsprojekts mit Unterstützung der Europäischen Kommission wurde der empirisch fundierte Versuch gemacht, für diese beiden Länder exemplarisch die betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen und ihre überbetriebliche und außerbetriebliche Vernetzung zu analysieren. Frankreich und die Bundesrepublik Deutschland bieten sich nicht nur wegen ihrer formal unterschiedlichen Systeme der industriellen Beziehungen, sondern auch wegen ihrer zentralen Position für ein zukünftiges europäisches System industrieller Beziehungen zum Vergleich an. Die im deutsch-französischen Projektteam gemachten methodischen Erfahrungen und inhaltlichen Ergebnisse können daher auch als Ausgangsbasis für die Analyse betrieblicher Arbeitnehmer-Vertretungsstrukturen in anderen (europäischen) Ländern genommen werden. Eine solche Forschung ist zum besseren Verständnis nicht nur der formalrechtlichen Strukturen, sondern des tagtäglich praktizierten Interessenvertretungs-Handelns als Unterbau aller übernationaler Entwicklung auf diesem Gebiet der industriellen Beziehungen unerlässlich (Lecher 1992).

## 2. Projektdesign und Methoden

Im Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses stand der Vergleich der tatsächlichen Funktionsfähigkeit, nicht der formalen rechtlichen oder institutionellen Strukturen der betrieblichen Interessenvertretungen in den beiden Ländern%. Daraus folgte die Notwendigkeit einer empirischen, das heißt die jeweiligen Praxismuster analysierenden Vorgehensweise. Der Kern der Untersuchung liegt dementsprechend in den Betriebsbesuchen in beiden Ländern. Diese Betriebsbesuche wurden immer im binationalen deutsch-französischen Team vorgenommen. Dabei wurden die Informationen durch qualitative Interviews erhoben, die sich in ihrem einführenden Teil an einem standardisierten Fragebogen über Grunddaten der Betriebe (Zahl der Beschäftigten, Art der Produktion, Lohn differenzierung, Qualifikationsniveau usw) orientierte. Inhaltlicher Ausgangspunkt der Diskussion war jeweils ein kürzlich durchgestandener oder noch virulenter Konflikt der Interessenvertretung in der Regel mit dem Management. Die relativ hohe Anzahl von Betriebsbegehungen (einschließlich des Pilotprojekts 29 Betriebe in den Bereichen Metall, Chemie, Banken und Versicherungen) hat es aber ermöglicht, eine reiche Differenzierung von

Arbeitsstrukturen und Akteurshandeln der betrieblichen Interessenvertretungen zu erfassen. Daher ist davon auszugehen, daß die Fallstudien weitgehend exemplarisch sind.

Die Betriebsuntersuchungen orientieren sich inhaltlich auf drei Kernfelder. Erstens die allgemeine Funktionsfähigkeit, die sich in der Fähigkeit zeigt, die Erwartung der Beschäftigten hinsichtlich Vertretungssicherheit und -schutz überhaupt zu erfüllen. Sie setzt sich zusammen aus der betrieblichen und der überbetrieblichen Funktionsfähigkeit. Dabei wird im Rahmen der betrieblichen Funktionsfähigkeit der Interessenvertretung im engeren Sinn das Erfüllen der verschiedenen Vertretungsrollen und die Verzahnung der verschiedenen Funktionen und Instrumente gewertet. Unter der überbetrieblichen Funktionsfähigkeit wird die Wahrnehmung und Ausfüllung der Rollen der betrieblichen Interessenvertretungen in überbetrieblichen Mitwirkungsgremien, wie z.B. Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat in Deutschland bzw. den entsprechenden Organen in Frankreich, verstanden. Beide Elemente werden in der Beurteilung gewichtet. Ausschlaggebend ist im Zweifel die betriebliche Funktionsfähigkeit im engeren Sinne. Zum zweiten wurde nach den Strategien der Interessenvertretungen zum Erhalt und Ausbau ihrer Handlungsfähigkeit gefragt. Unterschieden wird in diesem Zusammenhang zwischen "klassischen" Themen (Entgeltbestandteile, Eingruppierungen, Sozialpläne und soziale-kulturelle Interessenvertretung) und "zukunftsorientierten" Themen (Probleme der Einführung neuer Techniken, der Veränderung der Arbeitsorganisation, der Verbesserung der Qualifikation, der Ökologieproblematik und mit besonderem Schwerpunkt der Internationalisierung).

Da es sich in beiden Ländern um sogenannte "duale Systeme" handelt (sowohl Gesamtvertretung der Arbeitnehmer durch von allen gewählte Repräsentanten wie auch ausschließlich gewerkschaftliche Vertretungsorgane) wurde drittens noch besonders nach dem Stellenwert der Gewerkschaften im Betrieb gefragt. Die Einschätzung der Gewerkschaftsstärke und des Gewerkschaftsbezugs der Beschäftigten umfaßt die gewerkschaftliche Organisationsquote im Betrieb, bezogen auf den nationalen Durchschnitt, die konkreten Kooperationsstrukturen und das allgemeine gewerkschaftliche Umfeld (Milieu).

Die Rückkoppelung unserer Fragestellungen und Zwischenergebnisse mit anderen Wissenschaftlern und Praktikern erfolgte in zwei Kolloquien, mehreren Arbeitskreisen, Teilnahme an Veranstaltungen und Zwischenveröffentlichungen von Teil-Projektergebnissen%.

### 3. Inhaltlicher Vergleich der Ergebnisse

Im folgenden werden die wichtigsten inhaltlichen Ergebnisse des Forschungsprojekts vorgestellt. Dabei wird weniger Wert auf die Darstellung und Beschreibung der Institutionen, Strukturen und Instrumente gelegt. Diese werden vielmehr als im groben bekannt vorausgesetzt, zumal sie der einschlägigen Literatur der letzten Jahre unschwer entnommen werden können (Kißler et al. 1985; Jansen et al. 1986; Däubler/Lecher 1991). Der Vergleich der deutschen und französischen Interessenvertretungs-Praxis konzentriert sich also auf die Empirie der von uns untersuchten 29 Fälle. Dabei geht es insbesondere um folgende Aspekte:

- Kernpunkte der institutionellen Differenzen (Rechte, Repräsentanz und Instrumente der Interessenvertretung);
- die tagtäglich gelebte Alltagspraxis (klare Vertretungsdominanz der Betriebsräte in Deutschland gegenüber einer komplexen Vertretungsstruktur in Frankreich);
- betriebliche Interessenvertretung und das System der industriellen Beziehungen (Bezug zu über- und außerbetrieblichen Instanzen);
- Betrieb als Herrschaftsort (gemeinsames Produktionsinteresse in Deutschland gegenüber Kapital-Arbeit-Konfrontation in Frankreich);
- Konfrontation/Beteiligung/Mitbestimmung (Philosophie und Praxis des Interessenvertretungshandelns);

- betriebliche Rationalisierung und Weiterentwicklung der industriellen Beziehungen (insbesondere Probleme der repräsentativen Vertretungsstrukturen mit neuen Ansätzen zu direkt-partizipativer Arbeitnehmerbeteiligung).

Die jeweiligen Vertretungsstrukturen und ihre Vernetzung können in schematischer Darstellung den Abbildungen 1 und 2 entnommen werden.

Abb. 1: Die Arbeitnehmer-Vertretung im französischen Unternehmen  
 (Quelle: Hassenteufel (1990, S. 22f.))

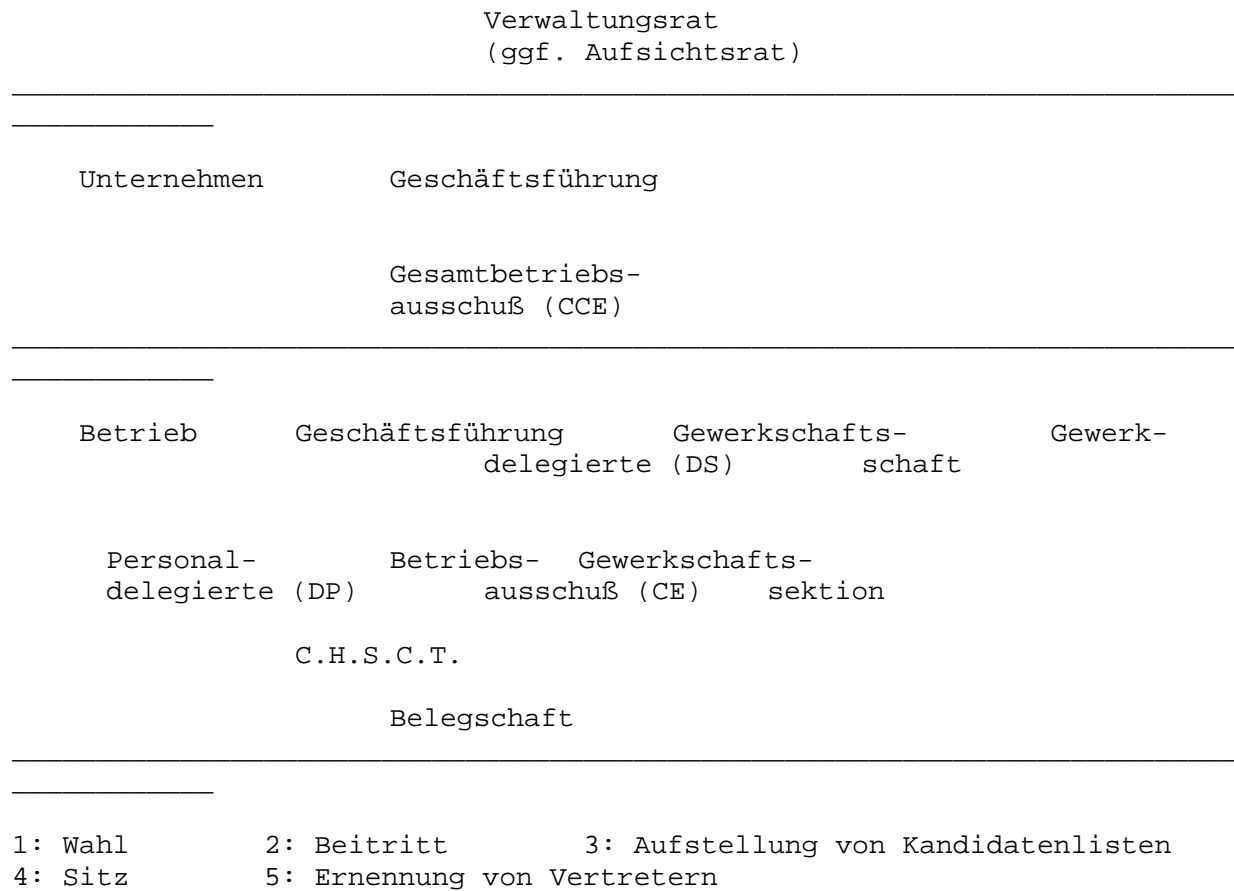
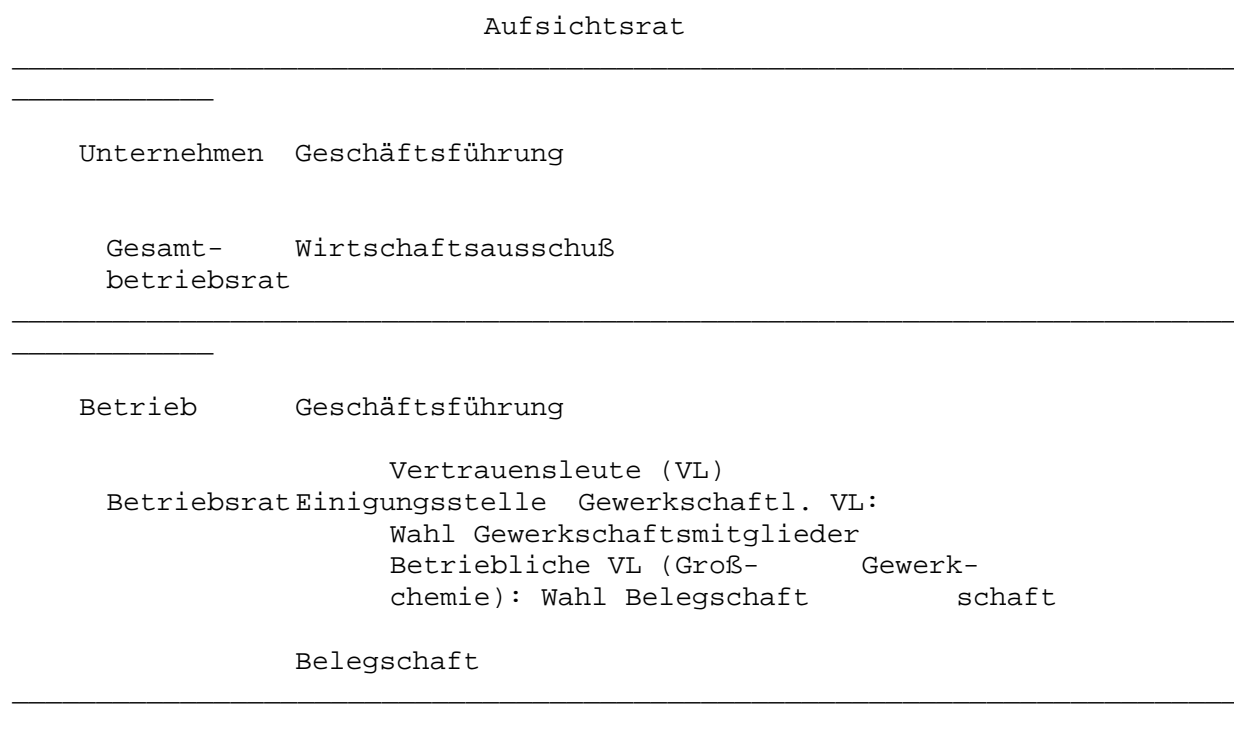


Abb. 2: Die Arbeitnehmer-Vertretung im deutschen Unternehmen  
 (Quelle: Hassenteufel (1990, S. 22f.),  
 ergänzt u. differenziert von W.L.)



1: Wahl                    2: Beitritt                    3: Aufstellung von Kandidatenlisten  
4: Sitz                    5: Ernennung von Vertretern

### 3.1 Kernpunkte der institutionellen Unterschiede

Dieser Teilvergleich wird nach drei Kriterien vorgenommen: Unterschiede bei den Rechten der Betriebsvertretung, insbesondere die Mitbestimmungsrechte des deutschen Betriebsrats; Unterschiede in der betrieblichen Repräsentanz der Gewerkschaften; Unterschiede in der Handhabung von Streiks auf betrieblicher und Unternehmensebene.

In Deutschland ist die betriebliche Interessenvertretung auf den Betriebsrat konzentriert, in Frankreich gibt es unterschiedliche Vertreter. Dies sind der Betriebsausschuß Comité d'Etablissement bzw. Comité d'Entreprise (CE)<sup>1</sup>, der unter Vorsitz der Geschäftsführung tagt, die Personalvertreter Délégués du Personnel (DP), die Gewerkschaftsdelegierten Délégués Syndicaux (DS), der im wesentlichen aus Mitgliedern des Betriebsausschusses und der Personalvertreter gebildete Gesundheits-, Hygiene- und Sicherheitsausschuß (CHSCT) und gegebenenfalls noch die Äußerungsgruppen Groupes d'Expression (GdE). Trotzdem ist der aufgrund der komplexen Vertretungsstrukturen eigentlich zu erwartende Fall direkter Konkurrenz zwischen den verschiedenen Interessenvertretungsorganen eher selten. Entweder herrscht eine klare Arbeitsteilung, oder es existiert ein eher diffuses Vertretungsgemisch ohne klare Arbeitsteilung, aber auch meist ohne manifeste Konkurrenz. Arbeitsteilung findet besonders bei der Existenz einer dominierenden Gewerkschaft statt. Ein Aufgabenmix findet eher bei mehreren gleich schwachen Gewerkschaften statt, wo oft auch eine personenbezogene Kumulierung der verschiedenen Mandate und der auf sie entfallenden Freistunden für die Vertretungsarbeit (z.B. CE und DP) festzustellen ist<sup>2</sup>.

Der CE konzentriert sich in Frankreich auf soziale und kulturelle Aktivitäten - mit einem eigenen Etat, im Unterschied zum deutschen Betriebsrat; erst neuerdings wird mehr Wert auf ökonomische Information gelegt. Dieser Schwerpunkt der CE-Tätigkeiten läßt ihn in den Augen der Beschäftigten als ein "konsumtiv-materialistisches" Instrument erscheinen, weniger als klassische Interessenvertretung von "Arbeit". Da alle zwei Jahre Wahlen zum CE und jährlich zu den DP stattfinden, wird der konsumtive Aspekt der Vertretungstätigkeit als Legitimationsausweis für die Wiederwahl noch wichtiger. Außerdem wird hier oft viel Geld verwaltet (von 0,2 % nach Gesetz für CE-Büros und nicht weniger als vor Einführung der CE's im Betrieb bis zu 5,5 % der jeweiligen Bruttolohn- und Gehaltssumme nach entsprechender Vereinbarung mit dem Management in einem unserer Fälle). Daher können hier auch relativ groß angelegte Aktivitäten des CE wie z.B. der Erwerb und Unterhalt von Ferienkolonien - oft auch in betriebsübergreifender Verwaltung und Finanzierung - gestartet werden. Dies bindet die an sich schon schmalen Arbeitsressourcen des CE weiter und kann zur Vernachlässigung von anderen Arbeitsfeldern führen. Eine besonders großzügige Ausstattung des CE durch das Management kann sogar zu Mißtrauen der Belegschaft in seine Autonomie Anlaß geben. Außerdem kann der Streit um den Zugriff auf die Gelder über den CE zur Verschärfung der latent immer angelegten Gewerkschaftskonkurrenz führen.

In Deutschland zeigt nur ein Fall unserer Empirie, daß auch hier ein gewisser Schwerpunkt seitens des Betriebsrats gesetzt werden kann. Allerdings tut er dies im Unterschied zu Frankreich ohne eigenen Etat; er muß finanzielle Mittel bei der Geschäftsführung "erkämpfen". Dies trägt eher zu seinem Ansehen bei als in dem gemischten französischen CE, wo derartige Gratifikationen oft auch (selten ausschließlich) der Geschäftsführung zugeschrieben werden. Berücksichtigt man schließlich noch, daß der CE im Unterschied zum deutschen Betriebsrat, mit Ausnahme der betrieblichen Vermögenspolitik, keinerlei echte Mitbestimmungsrechte besitzt, so ist klar, daß er nicht als das funktionale Pendant des Betriebsrats aufgefaßt werden darf, sondern nur ein Teilelement der komplexen betrieblichen Gesamtvertretungsstruktur in Frankreich ist. Für



die internationale Handlungsperspektive könnte allerdings sein in der Regel nicht unbeträchtliches Finanzbudget bei der Finanzierung und/oder infrastrukturellen Unterfütterung zwischennationaler Treffen der Interessenvertreter eine wichtige Rolle spielen. In einem von uns erfaßten französischen Betrieb mit französischer Konzernmutter werden jedenfalls solche Mittel schon seit Jahren für Kontakte mit einer deutschen Konzerntochter (einschließlich Reisen) unproblematisch verwendet. In Frankreich dient die betriebliche Streikfähigkeit oft als Gradmesser für Gewerkschaftsstärke und zur Festigung der Position der Belegschaft in der Auseinandersetzung mit dem Management. Demzufolge stehen Streiks und streikähnliche Aktionen oft am Beginn von Auseinandersetzungen und werden nicht - wie in Deutschland - als letztes Mittel eingesetzt. In Deutschland wird die Abwesenheit eines Streikrechts auf betrieblicher Ebene teilweise funktional durch die Betriebsversammlung oder auch Abteilungsversammlung ersetzt, die vereinheitlichend und solidarisiert wirken; ein solches Recht gibt es in Frankreich nicht. Andererseits wird ein Streik in Deutschland auf regionaler oder/und Branchenebene ausgerufen und hat daher immer überbetriebliche Solidaritätswirkung, die er in Frankreich in der Regel nicht hat. Dort bleibt er meist auf die betriebliche Ebene, also isolierend, beschränkt. Dies ändert sich allerdings grundsätzlich bei den großen - oft auch politisch motivierten - Generalstreiks, die aber von den Gewerkschaften aufgrund ihrer zunehmenden Schwäche kaum mehr zu koordinieren und zu steuern sind. Der wichtigste Unterschied dürfte allerdings in der rechtlichen Absicherung der Aussperrung in den beiden Ländern liegen. Während diese, im europäischen Vergleich, in der Bundesrepublik Deutschland über die rechtlich stärkste Position verfügt, gilt für Frankreich eine sehr weitgehende Einschränkung. Dort gibt es prinzipiell kein Recht auf Aussperrung, ihre Widerrechtlichkeit bei rechtmäßigen Streiks wurde wiederholt gerichtlich festgestellt und der Arbeitgeber zur Lohnfortzahlung verpflichtet. Nur bei nicht legalen Streikformen (Bummelstreiks, Schachbrettstreiks) wird eine sorgfältig kontrollierte Abwehraussperrung aufgrund "technischer Arbeitslosigkeit" zugelassen, wobei das schlichte unternehmerische Rentabilitätsargument gerichtlich nicht ohne weiteres als Entlassungsgrund akzeptiert wird (v. Beyme 1977, S 194 ff.). Der individuelle und gewerkschaftliche Zugriff auf das Aktionsmittel "Streik" ist also in Frankreich weitaus unproblematischer und im Bewußtsein der Akteure "selbstverständlicher" als in Deutschland. Sowohl in Deutschland als auch in Frankreich existieren sogenannte duale Vertretungssysteme auf betrieblicher Ebene, das heißt Systeme mit getrennten betrieblichen und gewerkschaftlichen Einrichtungen. In Deutschland bleibt die Gewerkschaft formal außerhalb des Betriebs, obwohl in den Vertrauensleuten und vor allem in der gewerkschaftlichen Organisation von Betriebsräten und deren häufiger Doppelfunktion als Betriebsrat und Vertrauensmann/-frau auch hier Verbindungen bestehen. Allerdings gibt es aufgrund der latent angelegten Konkurrenz beider Instrumente oft keine Vertrauensleute im Betrieb. In Frankreich ist die Gewerkschaft dagegen seit 1969 (Abkommen von Grenelle) auch formal innerhalb des Betriebs vertreten. Es werden von den Gewerkschaften sogenannte Gewerkschaftsdelegierte bestimmt, die formal unabhängig von den jeweiligen Gewerkschaftssektionen (der Gruppe der jeweils in einer Gewerkschaft Organisierten) existieren und vor allem die schwierige Aufgabe der Koordinierung des differenzierten betrieblichen Interessenvertretungssystems zu lösen versuchen, sowie tarifpolitische Funktionen wahrnehmen. Aufgrund dieser zentralen Stellung der Gewerkschaftsdelegierten im komplexen betrieblichen Vertretungssystem Frankreichs läßt sich überspitzt von einem "verkappten monistischen" System sprechen. Dies allerdings nur dann, wenn noch ein befriedigender gewerkschaftlicher Organisationsgrad - nach unserer Empirie von etwa 15-20 % - im Betrieb besteht, während ein niedrigerer Organisationsgrad zur

Legitimation gewerkschaftlicher Führungs- und Koordinierungsfunktionen in den Augen der Belegschaft meist nicht mehr genügt. Diese Ambivalenz und das für die Beschäftigten oft kaum zu durchschauende Hierarchiegefälle der betrieblichen Interessenvertreter dürfte ein wichtiger Grund für das zunehmende Unbehagen an bzw. die Abwendungstendenzen (z.B. Wahlenthaltung)% von den gewählten (CE, DP) und ernannten (DS) Interessenvertretern sein.

### 3.2 Alltagspraxis der betrieblichen Interessenvertretung%

In Frankreich ist die Beschäftigung mit den tagtäglichen Problemen und Nöten der Belegschaft hauptsächlich Aufgabe der Personaldelegierten DP. Auch die Einbeziehung von normalen Beschäftigten in die Kommissionsarbeit der französischen Betriebsausschußmitglieder (z.B. für Sport) gehört hierher. Am ehesten sind die Aufgaben der Personaldelegierten noch mit den betrieblichen Vertrauensleuten in Deutschland in der Großchemie zu vergleichen. Im übrigen gibt es in Frankreich keinen großen Unterschied zwischen den Personaldelegierten und den Betriebsausschußmitgliedern aus Sicht der Belegschaft. Beide werden unter dem Begriff "Gewählte (élus)" im Unterschied zu den Gewerkschaftsdelegierten gefaßt. Die offiziellen Treffen zwischen DP und der Geschäftsführung haben aber oft einen ineffektiven Ritualcharakter, da aufgrund der häufig anzutreffenden Gewerkschaftsschwäche, der abnehmenden Legitimation der DP aufgrund zunehmender Wahlenthaltung und rückläufiger Konfliktbereitschaft der Beschäftigten kaum Positionen gegenüber der Geschäftsführung aufgebaut und durchgesetzt werden können. In technischen und Arbeitssicherheitsfragen wird neben den DP sehr häufig (seit 1982 noch gesetzlich verstärkt) der Arbeits-, Gesundheits- und Hygieneausschuß CHSCT eingeschaltet. Er verfügt über so etwas wie eine Spezialisierung bei den DP-Aufgaben, ist formal ein Ableger von DP und CE, wird von beiden in indirekter Wahl bestimmt und hat auch die Möglichkeit, "normale" Beschäftigte mit hoher Sachkompetenz zu kooptieren.

Eine weitere in Frankreich insbesondere von den Gewerkschaftsdelegierten genutzte Möglichkeit ist, Umfragen bei der Belegschaft über Verbesserungen und Forderungen der Beschäftigten durchzuführen und sie dann gebündelt an die Geschäftsführung weiterzureichen. An diese Stelle tritt in Deutschland meist die Betriebsversammlung, wo beispielsweise auch Resolutionen verabschiedet werden können, die funktional den gleichen Stellenwert wie die französischen Befragungen haben. In Frankreich gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die tägliche Interessenvertretung zu organisieren:

- "Positive Rückkoppelung": Erkennen und Aufnehmen von Problemen durch DP, deren Behandlung in anderen Institutionen (CE, Gewerkschaftssektionen) gegebenenfalls Fachkompetenz durch CHSCT und mit Gewerkschaftsunterstützung Durchsetzung von Lösungen bei der Direktion. Ist ein solches Verfahren regelmäßig erfolgreich, kräftigt es die Vertretungsinstanzen und nicht zuletzt die Gewerkschaften weiter.

- "Negative Rückkoppelung": Die Probleme werden nur schwach oder gar nicht aufgenommen, können nicht gut weitergegeben und nicht kompetent behandelt werden, werden so nicht gelöst und tragen damit zur weiteren Schwächung der Vertretungsinstanzen und nicht zuletzt der im Hintergrund wirkenden Gewerkschaften bei. Dies ist heute eindeutig der häufigere Fall.

Zusätzlich stellt sich die Frage, ob das Ansetzen bei betrieblichen "Basisproblemen", wie es in Frankreich sehr häufig der Fall ist, für die Legitimation bzw. den von der Belegschaft explizit oder implizit geforderten "Fähigkeitsnachweis" wirklich genügt, oder ob nicht außer- und überbetriebliche Instanzen zunehmend wichtiger werden, die in Frankreich aufgrund der Betriebszentrierung eine weitaus geringere Rolle als in Deutschland spielen. Hier wäre insbesondere zu denken an den Einsatz von Expertenberatung (Bilanzprüfung, Einführung technischer Neuerungen) und/oder die Abrufung von überbetrieblich-konzernbezogenen

Informationen, die bei zunehmender nationaler und internationaler Verflechtung der Unternehmen immer stärker auch die Betriebsebene berühren.

Die Professionalisierung von betrieblicher Interessenvertretung wird in den beiden Ländern meist unterschiedlich gesehen. Sie hat auch objektiv Vor- und Nachteile. Wenn in Deutschland eher Vorteile gesehen werden, so vor dem Hintergrund der relativ starken gewerkschaftlichen Verankerung und der Existenz eines eigenständigen Betriebsverfassungsgesetzes. Bei schwachen Gewerkschaften in den Betrieben kann die Professionalisierung sowohl zur Abtrennung von den Beschäftigten wie auch zum Verlust eigener beruflicher Kompetenz führen. Dieses Problem stellt sich in Frankreich viel häufiger als in Deutschland. Wenn man sich in Frankreich als Interessenvertreter auf bestimmte Fachfragen (Qualifikation, Arbeitszeit, Arbeitsschutz) spezialisiert, bleibt man in der Regel auf dieses Gebiet begrenzt. Am ehesten ist man noch als Mitglied des CHSCT in der Lage, individuell-berufliche und Belegschaftsinteressen zusammenzuführen. Ein weiteres Problem ist der Karriereknick. Während in Deutschland das Gehalt des Betriebsrats an die Gehaltsentwicklung bei vergleichbaren Arbeitnehmern im Betrieb geknüpft ist und er auch Karrierealternativen in der Gewerkschaft und als "Berufsbetriebsrat" hat (zusätzliche Machtgewinne beispielsweise auch als Aufsichtsratsmitglied und in der - meist sozialdemokratischen - Partei), fehlen entsprechende Regelungen und Chancen in Frankreich. Daher rekrutieren sich die Interessenvertreter in Frankreich eher aus der ideologisch-militanten Gewerkschaftsbasis, während sie in Deutschland eher aus den qualifizierten Facharbeitern und Angestellten mit relativ hoher Berufskompetenz (mit Karrierebewußtsein) kommen.

Es existieren drei grundsätzliche Strategien bzw. "Philosophien" des Managements, die Interessenvertretung traditioneller Art zu erschweren, und für Deutschland und Frankreich empirisch festgestellt wurden:

- Flexibilisierung durch Ausgrenzung von Randbelegschaften, die im Extremfall überhaupt nicht mehr zum Betrieb und damit zur Betriebsvertretung gehören;
- Aufgliederung nach Spartenorganisation bzw. Profit-Centern, die quer und oft unterhalb der Handlungsebene des deutschen Betriebsrats bzw. des französischen betrieblichen Interessenvertretungssystems liegen;
- "partizipatives Management", das einen direkten Kontakt zwischen Vorgesetzten und Belegschaft und zum Teil auch innerhalb der Belegschaft selbst ("Qualitätszirkel") unter Ausklammerung der klassischen Vertretungsinstitutionen herstellt.

Damit entstehen letztlich Arbeitsorganisationsstrukturen, die eine traditionelle Vertretung in vielen Bereichen von Arbeit erschweren bzw. sie auf betriebliche Sozialpolitik zu reduzieren drohen, ohne daß das Gros der Arbeitnehmervertreter in beiden Ländern über adäquate und zukunftsorientierte Handlungsalternativen verfügen. In Frankreich besteht heute in sehr vielen Betrieben die Gefahr der Entwicklung eines "Teufelskreises" durch Über-Institutionalisierung und dadurch Delegitimierung der Interessenvertretung folgender Art: Durch zu viele Institutionen der Interessenvertretung (CE, DP, CHSCT, DS und womöglich noch Groupes d'Expression) findet eine Überforderung der militanten Gewerkschaftsangehörigen und anderer Arbeitnehmervertreter statt. Dies wird noch potenziert durch häufige Wahlen<sup>o</sup> und bei schwachen Gewerkschaften durch die Notwendigkeit, Funktionen zu kumulieren<sup>o</sup>. Gerade durch die Kumulierung von Mandaten entsteht aber häufig eine weitere Entfremdung von der Belegschaft und dadurch eine weitere Schwächung der Instanzen und der Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene. Abhilfe könnte hier allenfalls eine deutliche Verbesserung des gewerkschaftlich Organisationsgrads und damit der betrieblichen Führungs- und Koordinierungsfähigkeit der Gewerkschaftsdelegierten oder aber die Reduzierung der Vertretungsinstanzen und ihre rechtliche und inhaltliche

Kompetenzaufwertung über den Schnitt der bisherigen Interessenvertretungsinstanzen hinaus ermöglichen. Die juristisch-administrative zweite Alternative hat dabei mittelfristig vermutlich eine weitaus bessere Realisierungschance.

### 3.3 Betriebliche Interessenvertretung und das System der industriellen Beziehungen

Auch hier gibt es eine formale Differenz zwischen den beiden Ländern. Während in Frankreich die Gewählten (CE, DP) in enger betrieblicher, formeller und informeller Verbindung mit den Gewerkschaftsvertretern handeln, besteht demgegenüber in Deutschland meist ein enger Kontakt zwischen den Gewählten (Betriebsrat) und den außerbetrieblichen, externen Gewerkschaftsinstanzen. Dies insbesondere auf der Ebene der Branchen, aber auch der lokalen (Verwaltungsstellen), regionalen (Bezirk) und nationalen Ebene der jeweiligen Gewerkschaft. Außerdem werden auch bestimmte Dienstleistungen (Rechtsberatung zum Beispiel) durch die jeweils zuständige Gewerkschaft oder den Dachverband DGB wahrgenommen. In Frankreich spielt die betriebsbezogene Koordinationsfähigkeit der Gewerkschaften also eine weitaus größere Rolle als in Deutschland, wo der Betriebsrat auch ohne direkte ständige Unterstützung der Gewerkschaft voll handlungsfähig bleiben kann. Allerdings geht dies nach unseren Fallbeispielen nicht ohne zumindest indirekte gewerkschaftliche Unterstützung vor allem in Form von rahmensetzender Tarifpolitik. In Deutschland ist es auch möglich, daß sehr starke Betriebsräte in Großunternehmen die Beziehungen umkehren und die Gewerkschaftspolitik auf sektoral-nationaler Ebene beeinflussen. Typischer aber ist die Situation so wie in einem der von uns untersuchten Metallbetriebe, wo betriebsexterne Experten der IG Metall auf allen gewerkschaftlichen Ebenen bei dem Problem neuer technikorientierter Arbeitsorganisation (erfolgreich) um Beistand gebeten wurden.

Die Gewerkschaften in Frankreich spielen dagegen eher die Rolle von "Impulsgebern" für die Gewählten. Die mangelhafte betriebsexterne Verankerung kann hier meistens weder durch übergeordnete Instanzen des Betriebsausschusses (Comité Central d'Entreprise (CCE), Comité de Groupe) noch durch die externe Gewerkschaftsbewegung kompensiert werden. Im ersten Fall sind die Informationen in den übergeordneten Instanzen zu unspezifisch, als daß sie betrieblich genutzt werden könnten, zudem kommen die Arbeitnehmervertreter im Comité de Groupe nicht aus den CCE, sondern werden von den Gewerkschaften im Proporzverfahren delegiert - ein wichtiger Unterschied zur weitaus engeren Verbindung zwischen Gesamt- und Konzernbetriebsrat in Deutschland.

Im zweiten Fall gibt es nur schwache Beratungskapazitäten und zudem Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften, wobei der außerbetriebliche gewerkschaftliche "Rat" dann oft identisch ist mit der jeweiligen Gewerkschaftsideologie. Außerdem gilt in Frankreich die Regel, daß die im Verwaltungsrat der großen verstaatlichten Unternehmen tätigen Arbeitnehmer-Vertreter kein anderes Mandat ausüben dürfen. In Deutschland dagegen ist sowohl der Gesamtbetriebsrat und, wo er existiert, auch der Konzernbetriebsrat ein wichtiges Informationsorgan, von dem aus Informationen (allerdings nicht immer mit letzter Offenheit) von den Betriebsräten "nach unten" gegeben werden (Nagel et al. 1994). Auch spielt als zweites Instrument der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland der Aufsichtsrat eine wichtige Rolle, den es in Frankreich bis auf wenige Fälle nicht gibt. Insbesondere die Doppelfunktion von Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitgliedschaft verschafft den Interessenvertretern in Deutschland ein erhebliches Informationsplus. Insgesamt kann man daher davon ausgehen, daß die außer- und überbetrieblichen Ebenen in Deutschland weit besser ausgebaut und vernetzt sind und daher effektiver arbeiten als in Frankreich. Bekanntermaßen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad von Deutschland (ca. 36 %) und Frankreich (im industriellen Bereich nur noch rund

6 %) sehr unterschiedlich (Hancké 1993). Wichtig ist aber festzuhalten, daß ein Organisationsgrad von 15-20 % (Obergrenze der untersuchten französischen Betriebe liegt bei 40 %) in Frankreich von erheblich größerer Wirkung sein kann als wesentlich höhere Organisationsquoten in Deutschland. Dies hängt damit zusammen, daß zum einen der französische Organisierte weitaus engagierter und kämpferischer ("militant") agiert als das deutsche Gewerkschaftsmitglied und daß das französische System auf betrieblicher Ebene dann gut funktioniert, wenn über die Gewerkschaftsdelegierten genügend Gewerkschaftsstärke im Hintergrund vorhanden ist und Probleme bündeln sowie entsprechende Umsetzungsaktivitäten anleiten kann. In Deutschland kann demgegenüber auch bei einer sehr geringen gewerkschaftlichen Organisationsquote ein starker Betriebsrat bestehen, was in Frankreich in keinem unserer Fälle gegeben war.

Der vielleicht wichtigste Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich auf betrieblicher Ebene ist aber, daß in Deutschland der Betrieb von den Beschäftigten, deren Interessenvertretung und dem Management als ein gemeinsames Handlungsfeld mit gemeinsamem Ziel aufgefaßt wird. Es gibt keinen grundsätzlichen Dissens bei Fragen der Ökonomie und der Produktivität. Konflikte im Bereich der Arbeit werden in aller Regel kooperativ gelöst. In Frankreich dagegen ist der Betrieb auch heute meist (noch) ein Ort grundsätzlicher Konfrontation zwischen Kapital und Arbeit mit deutlichen Konfliktlinien. Dies insbesondere dort, wo die Gewerkschaften relativ stark sind. Diese unterschiedliche Priorität von Kooperation und Konflikt hängt wesentlich mit der historisch gewachsenen Mitbestimmungskultur in Deutschland zusammen, wogegen in Frankreich bis heute eine eher harte Personalführung bzw. die "Patron"-Attitüde die Regel ist (Kowalsky 1991). Die große Herausforderung in Deutschland könnte aber die Differenzierung der Mitbestimmungskultur durch Kleingruppenaktivitäten "unterhalb" der Repräsentativorgane und den Betriebsverfassungsrechten werden, wozu wir in mehreren Betrieben eindrucksvolle empirische Belege fanden, die von schlichter Ignoranz des Problems bis hin zur Adaption der Qualitätszirkel-Idee für die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst reichten%.

Aus der unterschiedlichen Wahrnehmung des gesellschaftlichen Orts "Betrieb" in Deutschland und Frankreich geht auch das viel größere Bedürfnis der französischen Interessenvertretung hervor, "Kontakt zur Basis" zu halten. Das heißt direkte Aktionen und direkter Bezug zur Arbeit (was eine dauerhafte Freistellung der Vertreter im Prinzip ausschließt) sind wichtiger als in Deutschland. Demgegenüber ist es für den Betriebsrat in Deutschland wichtig, repräsentativ und insbesondere professionell handeln und kompetent mit dem Management verhandeln zu können. In aller Regel lehnt das französische Patronat/ Management eine volle Verhandlungsanerkennung der Arbeitnehmerinteressenvertretung ab. Dies kann auf den folgenden Wegen geschehen, für die wir betriebliche Beispiele fanden:

- Ablehnung auf den mittleren Ebenen der Betriebshierarchie, während die oberste Geschäftsführung sich durchaus aufgeschlossen gibt;
- massive Karriereeinbußen der Interessenvertreter in Folge von Doppelbelastung einerseits und bewußter Nicht-Förderung bei Weiterbildung durch das Management;
- Informationsblockierung insbesondere bei Technikeinführung durch das Management, andererseits aber auch ein traditionelles Desinteresse der Gewählten an ökonomischen und technischen Informationen aufgrund der Vorrangstellung der sozialen und kulturellen Aktivitäten.

Dagegen existieren relativ gute Informationen und Informationskanäle in Deutschland teils aufgrund der Mitbestimmungsrechte, teils aufgrund des Grundkonsenses über den Betrieb, teils auch aufgrund besserer Ausbildung (Schulung) der Betriebsräte und ihrer Professionalität. Das ist die

entscheidende Grundlage für ein Betriebsrat-Selbstbewußtsein bei Co- und Gegenmanagement.

#### 3.4 Betrieb als Herrschaftsort

In Deutschland und Frankreich orientiert sich die Ausrichtung der Interessenvertretung in den letzten Jahren zunehmend - insbesondere auch in der Tarifpolitik - auf die betriebliche Ebene, dabei in Frankreich noch stärker als in Deutschland (Bispinck/Lecher 1993). Die französischen Gewerkschaften verlieren aber sowohl durch die Existenz eines staatlich fixierten Mindestlohns als auch durch ihre ungenügende Vertretung in kleinen Betrieben (Gewerkschaftsdelegierte als tarifpolitische Akteure können nur in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten eingesetzt werden) immer weiter an tariflicher Handlungskompetenz und damit an Einfluß und Macht auf betrieblicher Ebene. Mit der zunehmenden Orientierung auf die betriebliche Ebene geht aber auch eine systematische Vernachlässigung von überbetrieblichen Dimensionen einher. Dies wird bei zunehmender Internationalisierung der Wirtschaft zu einem immer größeren Problem. Die "Verbetrieblichung" der Interessenvertretung eröffnet keinen oder nur einen unzureichenden Handlungsraum bezüglich der Internationalisierung der Kapitalentwicklung. Während diese schon immer betriebsübergreifend angelegt ist, zielt erstere auf den Betrieb als Ort der konkreten Arbeitstätigkeit.

Unabhängig von diesem Problem des immer weiteren Auseinandertretens von betrieblicher und übernationaler Handlungsebene ("dual shift"), das die Interessenvertreter beider Länder gleichermaßen betrifft, wird der Handlungsort "Betrieb" unterschiedlich wahrgenommen und definiert. Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland führt zu einer Beschränkung bzw. Rationalisierung der Herrschaft auf das marktwirtschaftlich Erforderliche. Die Herrschaftsausübung wird somit systematisiert und formalisiert und die Herrschaftsfolgen werden zum Verhandlungsgegenstand in einem sehr breiten Themenspektrum gemacht. Auch findet in Deutschland aufgrund der Mitbestimmungspraxis, die bis hin zu Elementen des Co-Managements gehen kann, eine Entideologisierung der Management-Autorität statt, bezüglich der Belegschaft und des Betriebsrats aber auch eine gewisse Ent-Utopisierung der Aufhebung von betrieblicher Herrschaft überhaupt (Eberwein 1992). Der Betriebsrat in Deutschland steht im Schnittpunkt unterschiedlicher Erwartungshaltungen von Belegschaft, Management und Gewerkschaft, welche von ihm mit kooperativer Absicht thematisiert und vor allen Dingen auf dem Hintergrund betrieblicher Mitbestimmung bzw. des Betriebsverfassungsgesetzes in sein tägliches Handeln eingehen. Der CE in Frankreich hat dagegen eine weitaus schwierigere und diffusere Position und ist vor allem schlechter gerüstet, ausgleichend tätig zu werden, weil er

- nicht managementfrei ist (der CE tagt unter Vorsitz der Geschäftsführung);
- mit anderen Instanzen zusammenarbeiten muß (meist sind - so vorhanden - die Gewerkschaftsdelegierten die entscheidenden Vertretungsinstanzen);
- im wesentlichen auf soziale und kulturelle Angelegenheiten beschränkt ist (obwohl er Informationen zur Ökonomie und Technologie abfragen kann).

Der Institution des Betriebsrats in Deutschland muß in Frankreich daher das Ensemble aller Instanzen auf betrieblicher Ebene gegenübergestellt werden. Aber auch dann bleibt in Frankreich die unterschiedliche Stoßrichtung infolge der starken Hintergrundposition der Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene im Unterschied zu Deutschland erhalten. In Deutschland ist der Betriebsrat nur ein Teil einer Gesamtkonfliktlösungsstrategie, die das Grundproblem "Herrschaft" in seine verschiedenen Bestandteile und verschiedene Funktionsbereiche zerlegt und sie so handhabbar macht. Das ist der ordnungspolitische Sinn von Arbeitsteilung bzw. Gewaltenteilung auf betrieblicher Ebene. In

Deutschland sind drei Institutionen mit diesem Grundproblem befaßt: Betriebsrat und Mitbestimmung; Tarifpolitik und Gewerkschaften; Arbeits- und Sozialrecht.

In Frankreich bleiben diese Grundsatzprobleme im Verhältnis zu Deutschland viel stärker "gepoolt" und können daher auch kaum getrennt bearbeitet werden. Vielmehr ist es gerade ein Charakteristikum der französischen betrieblichen Interessenvertretung, daß sich die einzelnen Instanzen vor allem in gewerkschaftsschwachen Betrieben in ihren Funktionen überlappen und als Ensemble weitaus häufiger kontraproduktiv als synergetisch wirken. Dies ist ein dauerhafter Sprengsatz der betrieblichen industriellen Beziehungen.

### 3.5 Konfrontation/Beteiligung/Mitbestimmung als Kern des Interessenvertretungshandelns

Die Mitbestimmung auf betrieblicher (Betriebsverfassungsgesetz) und unternehmensbezogener Ebene (verschiedene Formen der Unternehmensmitbestimmung) in Deutschland stärkt als verhandlungsbezogenes Instrument die Tarifpolitik der Gewerkschaften, weil sie die Verhandlungspriorität gegenüber Konflikt und Streik betont. Mitbestimmung hilft Tarifpolitik betrieblich umzusetzen (Beispiel Arbeitszeitpolitik). Die Durchsetzung außerbetrieblicher Tarifpolitik auf betrieblicher Ebene wird in Deutschland vor allem durch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats erreicht. Mitbestimmung ist Teil eines "korporativen Arrangements" in Deutschland, das Betriebsrat und Gewerkschaften in das System industrieller Beziehungen auf betrieblicher Ebene integriert.

Die betriebliche Umsetzung von Branchen- und interprofessionellen Dach-Tarifabkommen ist dagegen in Frankreich ohne Mitbestimmung weit schwieriger, weil sie allein auf der jeweiligen betrieblichen Gewerkschaftsstärke beruht. Diese Stärke nimmt aber vor allem unterhalb der Ebene von Großunternehmen/Staatsbetrieben inzwischen rapide ab und ist auch generell schwächer als in Deutschland einzuschätzen. In Frankreich sind CE und DP (die sogenannten "Gewählten") real auf Randfunktionen wie Kultur, Freizeit und Seismographen von Arbeitsunzufriedenheit beschränkt, obwohl sie formal durchaus Rechte der Information und Konsultation haben. Die externen Gewerkschaftsebenen sind daher traditionell eher "Störenfriede" als Träger des industriellen Beziehungssystems.

Doch heute gerät auch die Mitbestimmung in Deutschland in Schwierigkeiten (Kißler 1992: 92 ff.), weil

- keine ausreichenden betriebsverfassungsrechtlich gesicherten Möglichkeiten bestehen, auf Technikgestaltung bzw. deren Entwicklung und Anwendung Einfluß zu nehmen;
- zu wenige Möglichkeiten entwickelt sind, auf neue Anforderungen des direkt-partizipativen Managements angemessen zu reagieren;
- Gefährdung von Mitbestimmungsstrukturen durch eine neue Logistik in Großunternehmen wie Spartenorganisation bzw. Profitcenter bestehen;
- die Aushebelung von Handlungsmöglichkeiten durch Internationalisierung und Supranationalisierung.

Mitbestimmung ist aber auch für das Management eine nützliche Ausgangsbasis für eine aktiv betriebene Unternehmenskultur. Sie sozialisiert die Belegschaftsmitglieder für die Herausarbeitung einer "Dialogkultur" im Betrieb und kann so besonders effektiv eine Betriebsvergemeinschaftung vorbereiten. Dies auch deshalb, weil Mitbestimmung institutionell vor allem auf Betrieb und Unternehmen zielt, dagegen regionale, nationale und die europäisch/ internationalen Anknüpfungspunkte bis heute weitgehend fehlen. So gesehen beschreibt "Mitbestimmung" ein Spannungsfeld, auf das arbeitnehmer- aber auch managementorientierte Interessen einwirken und dessen Zuschnitt von den jeweiligen betrieblichen Machtkonstellationen abhängt.

In diesem Spannungsfeld handeln die Betriebsräte repräsentativ mit einer korporativen Grundtendenz. Individualisierung, Wertewandel und steigendes

Bildungsniveau der Arbeitnehmer lassen aber deren Interesse an direkt-partizipativen Arbeitsorganisations-Strukturen wachsen (Helfert 1986). Auf den paradoxen Punkt gebracht: Je erfolgreicher die Mitbestimmung durch repräsentatives Betriebsratshandeln ist, desto weniger Interesse haben die Arbeitnehmer daran, weil sie selbst immer weniger dazu gebraucht werden. Dies ist nun möglicherweise in Frankreich nicht so, weil ein erfolgreiches Gewerkschaftshandeln im Betrieb viel basisorientierter sein muß als in Deutschland und insbesondere durch das Instrument der Personaldelegierten auch besser institutionell unterfüttert ist. Die Betriebsgewerkschaften und die von ihnen gesteuerten Vertretungsinstanzen in Frankreich sind dadurch aber auch viel stärker auf die Arbeitnehmer und ihre latente Mobilisierungsfähigkeit angewiesen. In Frankreich ist daher das Problem größer, daß die Gewerkschaftsschwäche das ganze betriebliche Vertretungswesen erfaßt und damit ins Leere (bzw. ins Management) laufen läßt. Unter diesen schwierigen Bedingungen werden die Äußerungsgruppen in Frankreich (Groupes d'Expressions) von den bereits vorhandenen Vertretungsinstitutionen eher als Gefahr aufgefaßt, objektiv weiter zu spalten und zu schwächen. Sie werden daher insbesondere von den Gewerkschaftsdelegierten auf betrieblicher Ebene häufig negativ eingeschätzt (Lecher 1988). Unsere Betriebsempirie weist keinen einzigen Fall einer positiven Bezugnahme der traditionellen Interessenvertreter zu den Äußerungsgruppen auf.

### 3.6 Betriebliche Rationalisierung und weitere Entwicklung der industriellen Beziehungen

Bis 1968 bestand in Frankreich eine klare Arbeitsteilung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer-Interessenvertretungen: Es gab seitens der (externen) Gewerkschaften im wesentlichen nur Lohnforderungen, keine Mitgestaltung bei der betrieblichen Arbeitsorganisation, dafür aber einen prinzipiellen Konflikt mit dem kapitalistischen System. Dies war durchaus für beide Seiten funktional, da es auf Arbeitnehmerseite die Verteilungsfrage des wirtschaftlichen Wachstums thematisierte und auf der Arbeitgeberseite den "Herr im Haus"-Standpunkt zementierte.

Voraussetzungen für diese Interessenkonstellation war:

- großes Wachstum;
- politisches Selbstverständnis der Gewerkschaften als grundsätzliche Systemopposition;
- klare Unternehmer(Kapital)Position des "Patron";
- keine gewerkschaftliche Verankerung im Betrieb.

Mit den Mai-Unruhen 1968 erfolgte aber ein Umdenken der Gewerkschaften hin zur Selbstverwaltung bei der CFDT bzw. einem bewußten Einschalten in Unternehmensangelegenheiten im Rahmen einer Modernisierungsstrategie auch bei der CGT. Die Ideologie des radikalen Bruchs wurde also zugunsten der Einmischung in Managementfragen aufgegeben. Diese Position war mit der Mitbestimmung in Deutschland im Prinzip schon seit dem Ersten Weltkrieg gegeben, wurde praktisch dann aber vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg realisiert. Es fand also im Vergleich zu Frankreich ein relativ bruchloser, langandauernder Übergang in kooperative Strategien statt. Die Umorientierung der industriellen Beziehungen erhielt in Frankreich erst Anfang der achtziger Jahre mit den sogenannten Auroux-Reformen einen neuen Anstoß (Javiller 1984). Dabei ging es im wesentlichen um

- den Ausbau von Rollen und Einfluß der Gewerkschaften im Betrieb (jährliche Verpflichtung zu Lohnverhandlungen; erweiterte Informationsmöglichkeiten des CE über wirtschaftliche Fragen; das Recht, über die Einführung neuer Technologien zu verhandeln);
- die Einschränkung zeitlich befristeter Beschäftigung und daher Abbau von Randbelegschaften bzw. Ent-Privilegierung von Stammbeslegschaften;
- die Einführung von Groupes d'Expressions.

Damit sollten beide Seiten bedient werden: Produktivitätsgewinne durch bessere Arbeit und Arbeitsorganisation einerseits und Stärkung der



Gewerkschaften durch bessere Verankerung und Verhandlungsorientierung andererseits.

In Deutschland ergab sich das gleiche Problem, ohne daß allerdings die Weichen erst grundsätzlich anders gestellt werden mußten. Die Gewerkschaften hierzulande hatten und haben große Schwierigkeiten, die traditionellen Verhandlungsgrenzen durch veränderte Organisationsformen der Arbeit und/oder durch bewußt betriebsnah gestaltete Tarifpolitik zu durchbrechen. Auch die Betriebsräte sind mit ihren traditionellen Mitbestimmungskompetenzen nach dem Betriebsverfassungsgesetz meist nicht in der Lage, die neuen Anforderungen bezüglich Arbeitsorganisation, Entgelt und Qualifizierung konstruktiv zu lösen. Sie bevorzugen auch nach unserer Empirie ihre Rechtsinstrumente immer noch eher zum restriktiven Abblocken neuer arbeitsorganisatorischer Ansätze und verlieren damit Vertrauen und Kompetenz bei Belegschaft und Management.

Insbesondere die in Frankreich mit den Groupes d'Expressions intendierte direkte Partizipation der Arbeitnehmer überfordert die Gewerkschaft bzw. die betrieblichen Interessenvertreter ganz abgesehen von anfänglichen und zum Teil immer noch anhaltenden Blockaden des Managements. Dieses favorisiert natürlich Qualitätszirkel. Folgende Gründe für die Schwierigkeiten der Groupes d'Expression-Einführung können genannt werden:

- Fehlen betrieblicher gewerkschaftlicher Ressourcen für feedback mit diesen Gruppen, weil die Gewerkschaften zu schwach sind und schon viele andere neue Aufgaben auf wirtschaftlichem, technischem und internationalem Informationsgebiet leisten müssen;
- betriebliche Gewerkschaftsvertreter sind oft vom Nutzen der neuen Gruppen nicht überzeugt und haben Angst, daß sie von ihnen in Frage gestellt werden; direkte Demokratie macht nach ihrer Auffassung repräsentative Demokratie im Betrieb überflüssig;
- es gibt eine klare Tendenz, die Groupes d'Expressions ganz im Managementsinn und unterstützt von den Cadres des mittleren Managements (Moderatorenrolle) in Qualitätszirkel zu überführen und so die Gewerkschaftsbefürchtungen zu bestätigen.

In Deutschland gibt es demgegenüber eine doppelte Stoßrichtung des Managements, direkte Partizipation einzuführen: An dem Betriebsrat vorbei oder durch den Ausbau schwacher Beteiligungsformen des Betriebsrats (Information und Konsultation bei Betonung von Unternehmenskultur) und Zurückdrängen von starken Beteiligungsformen wie insbesondere Vetorechte der Mitbestimmung und tarifvertraglich gesicherte Positionen. Die Betriebsräte antworten mit einer Konzeption "sozialverträglicher Technikgestaltung" und aktiver Beteiligung. Das stärkt aber auch die Betriebsräte gegen die Gewerkschaften bzw. die betriebliche Ebene gegen die überbetrieblich-tarifpolitische Ebene. So besteht in Deutschland die Gefahr, daß die Gewerkschaften immer mehr zu reinen Dienstleistungsorganisationen des Betriebsrats werden und damit auf lange Sicht ihren gesellschaftlichen Anspruch als intermediäre Organisation im gesamtgesellschaftlichen Kräfteverhältnis einbüßen. Dieser Tendenz steht allerdings entgegen, daß gerade aufgrund der Aufgabenanreicherung der Betriebsräte über- und außerbetriebliche Beratung und Bereitstellung von Know-how und damit auch die Rolle der Gewerkschaften für die Betriebsräte wieder wichtiger werden könnten.

#### 4. Schlußfolgerungen

Der Stellenwert des Betriebs in den industriellen Beziehungen der beiden Länder ist unterschiedlich. In Frankreich muß in den meisten Betrieben zunächst ein Verhandlungsvakuum überwunden und müssen funktionale betriebliche Verhandlungsstrukturen überhaupt erst hergestellt, das heißt koordiniert werden. In Deutschland hat ein im Rahmen der Mitbestimmungspraxis hochentwickeltes, aber stark normiertes Verhandlungssystem Schwierigkeiten, sich neuer Arbeitsorganisation anzupassen. In beiden Ländern spielten bis Ende der sechziger Jahre Fragen der Lohnhöhe eine vorherrschende Rolle. Dies war allerdings in Deutschland stark tarifpolitisch unterfüttert und lag auch im Interesse der Arbeitgeber an einem geregelten Arbeitsmarkt und am Unterbinden von "Schmutzkonkurrenz". Damit sollte die starke Stellung deutscher Wertarbeit (beruhend auf guter Ausbildung, Qualifikation und Betriebsfrieden) in der internationalen Konkurrenz gesichert werden. In diesem gemeinsamen Interesse ist letztlich auch die im internationalen Vergleich starke Verrechtlichung des Systems der industriellen Beziehungen mitbegründet.

In Deutschland war die Tarifpolitik daher immer funktional für beide Seiten und am Konsens orientiert (was einzelne Arbeitskämpfe natürlich nicht ausschloß), in Frankreich war sie dagegen meist nur als prinzipieller Konflikt denkbar. In Frankreich war (und ist) die Anwendung tayloristischer Methoden der Arbeitsteilung viel extremer als in Deutschland. Dies betrifft vor allem die Trennung von planender (Ingenieur) und ausführender Arbeit (relativ gering qualifiziert) (Lutz 1975). In Frankreich ist der Betrieb eher organisationszentriert, in Deutschland mehr produktionsorientiert. Daraus entspringen unterschiedliche Perspektiven zur Verbesserung der industriellen Beziehungen. In Frankreich spielt die Auflösung traditioneller Bildungshierarchien und damit auch Betriebshierarchien eine größere Rolle in der wissenschaftlichen und auch praxisbezogenen Diskussion. In Deutschland steht stärker als in Frankreich das Interesse an einer Humanisierung von Technik und die Vermeidung von eindimensionaler Produktivitätsorientierung für die Betriebsräte im Zentrum ihres zukunftsorientierten Handlungsspektrums.

Nicht auszuschließen ist, daß bei einem weiter gefaßten Vergleich nationaler betrieblicher Interessenvertretungen und der industriellen Beziehungen - etwa unter Einschluß offen monistischer Systeme wie Großbritannien und in weiten Teilen auch Italien - die im beschränkten binationalen französisch-deutschen Vergleich herausgearbeiteten Unterschiede zugunsten von Gemeinsamkeiten des dualen Systems abgemildert werden. Für die Fernperspektive der Entwicklung eines originär-europäischen Systems industrieller Beziehungen können aber schon heute spezifische - und ambivalente - Charakteristika der beiden in diesem Aufsatz analysierten und evaluierten Systeme festgehalten werden: Für Frankreich die ausgeprägte Basisorientierung einer überkomplexen betrieblichen Interessenvertretung bei immer noch zunehmenden Legitimationsproblemen der Gewerkschaften; für Deutschland die demgegenüber zwar relativ gute über- und außerbetriebliche Vernetzung der Interessenvertretung, verbunden allerdings mit einem Überschuß an Repräsentanz und einem Mangel an direkten Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten.

#### Literatur

Amadiou, J.F./Kißler, L. (Hg.) (1990): Les relations sociales dans l'entreprise. Paris.

Beyme, K.v. (1977): Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen Ländern. München und Zürich.

Bispinck, R./Lecher, W. (Hg.) (1993): Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa. Köln.

Cleff, Th. (1993): Kultur als Determinante für Regelungen der Arbeitnehmer-Mitsprache - ein deutsch-französischer Vergleich. Wuppertal.

Däubler, W./Lecher, W (Hg.) (1991): Die Gewerkschaften in den 12 EG-Ländern. Europäische Integration und Gewerkschaftsbewegung. Köln.

Eberwein, W. (1992): Zur Geschichte und Soziologie der deutschen Betriebsverfassung. In: WSI-Mitteilungen 45(8).

European Industrial Relations Review 9/1993.

Hancké, B. (1993): Trade Union Membership in Europe 1960-1990 - Rediscovering Local Unions. In: British Journal of Industrial Relations, 31(4).

Hassenteufel, P. (1990): Systems de representation et enjeux de pouvoir dans l'entreprise, Une comparaison France/R.F.A. La Revue de l'IRES, No 3.

Hassenteufel, P. et al (1992): La représentation des salariés en France et en Allemagne. La Revue d'IRES, No. 8.

Hege, A./Dufour, Chr. (1992): "La représentation des salariés dans 'établissements: comparaison France-Allemagne". In: Ministère du Travail, Convergences des modèles sociaux européens.

Hege, A./Dufour, Chr. (1993): "Instance de représentation des salariés dans les établissements en France et en Allemagne: enseignements d'une enquête comparative" Travail et Emploi. (Im Erscheinen).

Heidenreich, M., Schmidt, G. (Hg.) (1991) International vergleichende Organisationsforschung. Opladen.

Helfert, M. (1986): Wertewandel, Arbeit, Technischer Fortschritt, Wachstum. Köln.

Jansen, P. et al.(Hg.) (1986): Gewerksschaften in Frankreich, Geschichte, Organisation, Programmatic. Frankfurt/New York.

Javillier, J.-C. (1984): Les reforms du Droit du Travail depuis le 10 Mai 1981. Paris.

Keller, B. (1993): Einführung in die Arbeitspolitik. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien.

Kißler, L. (1992): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Marburg.

Kißler, L. et al (Hg.) (1985): Arbeitspolitik - ein deutsch-französischer Vergleich. Frankfurt/New York.

Kowalsky, W. (1991): Die Inszenierung eines positiven Unternehmerbildes in Frankreich 1965-1982. Rheinfelden, Berlin.

Lecher, W. (1988): Äußerungsgruppen und Qualitätszirkel - Diskussion und Praxis dezentraler Mitbestimmung in Frankreich. In: WSI-Mitteilungen 41 (3).

Lecher, W. (1991): Den Tiger reiten - Soziale Produktivität und direkte Mitbestimmung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1991(2).

Lecher, W. (1992): Elemente eines europäischen Arbeitsbeziehungsmodells gegenüber Japan und den USA. In: WSI-Mitteilungen 45(12).

Lecher, W. (1993a): Das französische Arbeitsbeziehungssystem funktioniert nur noch punktuell. In: Die Mitbestimmung 39(3).

Lecher, W. (1993b): Das französische Arbeitsbeziehungssystem - und was uns das angeht. In: WSI-Mitteilungen 46(7).

Lecher, W. (1994): Euro-Betriebsräte - ein empirisch gestützter deutsch-französischer Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 47(2).

Lecher, W./Wendeling-Schröder, U. (1992): Sechs Fallbeispiele zur betrieblichen Interessenvertretung in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland. WSI-Arbeitsmaterialien 31, 67 S.

Lecher, W./Wendeling-Schröder, U (Hg.) (1990): Betriebliche Interessenvertretungsstrukturen in Europa-Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. WSI-Arbeitsmaterialien 25, 59 S.

Lutz, B. (1975): Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. In: Mendius, H.G. et al.: Betrieb - Arbeitsmarkt und Qualifikation I. München.

Müller, E. (1990): Unternehmenskonzentration in Europa. In: Welzmüller, R. (Hg.): Marktaufteilung und Standortpoker in Europa. Köln.

Nagel, B. et al (1994 ): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Kassel. (Im Erscheinen).

Platzer, H.W. (1991): Gewerkschaftspolitik ohne Grenzen. Bonn.

Sisson, K. et al. (1993): Information and Consultation in European Multinationals. In: European Industrial Relations Review, Nr. 228 und 229.

Welzmüller, R. (Hg.) (1990): Marktaufteilung und Standortpoker in Europa. Köln.

% Zu den methodischen Problemen international vergleichender Forschung siehe ausführlich Heidenreich/Schmidt (1991). Zum Stand der Forschung zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen vgl. Amadieu/Kißler (1990).

Die 29 anonymisierten Ergebnisprotokolle der Betriebsbegehungen können vom Autor auf Anfrage zum Selbstkostenpreis (Kopien und Versand) bezogen werden.

% Aus dem Projekt gingen bisher u.a folgende Veröffentlichungen hervor:

P. Hassenteufel, "Systèmes de représentation et enjeux de pouvoir dans l'entreprise", La Revue de l'IRES, No. 3 1990, S. 7-40.

P. Hassenteufel, Ch. Dufour, A. Hege, "La représentation des salariés en France et en Allemagne: Institutions et pratiques représentatives dans l'établissement", La Revue de l'IRES, No. 8, 1992, S. 9-40.

A. Hege, Ch. Dufour, "La représentation des salariés dans l'établissements: comparaison France-Allemagne", in: Ministère du Travail, Convergences des modèles sociaux européens, 4ème séminaire sur l'Europe sociale 1992.

A. Hege, Ch. Dufour, "Instance de représentation des salariés dans les établissements en France et en Allemagne: enseignements d'une enquête comparative" Travail et Emploi, 1993

W. Lecher, U. Wendeling Schröder (Hg.), Betriebliche Interessenvertretungsstrukturen in Europa - Bundesrepublik Deutschland und Frankreich, WSI-Arbeitsmaterialien 25, 1990, 59 S.

W. Lecher, U. Wendeling-Schröder, Sechs Fallbeispiele zur betrieblichen Interessenvertretung in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland, WSI-Arbeitsmaterialien 31, 1992, 67 S.

W. Lecher, Das französische Arbeitsbeziehungssystem funktioniert nur noch punktuell, in: Die Mitbestimmung 3/1993, S. 58-62.

W. Lecher, Das französische Arbeitsbeziehungssystem - und was uns das angeht, in: WSI-Mitteilungen 7/1993, S. 421-429.

W. Lecher, Euro-Betriebsräte - ein empirisch gestützter deutsch-französischer Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 2/1994, S. 108-116.

% Obwohl die präzise Bezeichnung des Betriebsausschusses "Comité d'Etablissement" ist, hat sich in Frankreich dafür der Begriff "Comité d'Entreprise" eingebürgert. Der gängigen Abkürzung "CE" ist diese Differenz nicht mehr zu entnehmen. Dieser sprachlichen Ungenauigkeit ist auch geschuldet, daß der Gesamtbetriebsausschuß als "Comité Central d'Entreprise (CCE)" - im Unterschied zum eigentlich sachlich ausreichenden aber schon besetzten "Comité d'Entreprise" - bezeichnet werden muß.

% Jeder Personaldelegierte erhält per Gesetz ein monatliches Freistundenkontingent zur Erfüllung seiner Vertretungsfunktion von 15, jedes Betriebsausschußmitglied von 20 Stunden. Auf der Grundlage von betrieblichen Vereinbarungen können diese Kontingente zusammengefaßt und auf eine oder wenige Personen konzentriert werden. Dies wird allerdings in der Regel sowohl von den Beschäftigten als auch von den großen Gewerkschaften (insbesondere der CGT) als unbefriedigend abgelehnt, weil es zu einer Entfremdung der Arbeitnehmervertreter von der "Arbeiterbasis" führen könnte. Auf die damit implizit angesprochene national unterschiedliche Einschätzung von "Professionalisierung" der Interessenvertreter in Frankreich und Deutschland wird im Abschnitt 3.2 näher eingegangen.

% Bei den letzten CE-Wahlen 1992 lag die Wahlenthaltung im Landesdurchschnitt bei 34,1 %, der Anteil der Nicht-Organisierten an den gewählten CE-Mitgliedern bei 28,0 % und damit schon deutlich vor der stärksten Gewerkschaft CGT mit 23,0 %. Die Ergebnisse der DP-Wahlen bewegen sich in ähnlichen Relationen. Vgl. European Industrial Relations Review 9/1993, S. 7. Zum Vergleich: Bei den letzten Betriebsratswahlen in Deutschland (1990) betrug die Wahlenthaltung im Landesdurchschnitt 21,1 %.

% Die hierfür besonders bedeutsamen kulturellen Differenzen hat in einem - stellenweise allerdings etwas überinterpretierenden - Zwei-Betriebe-Vergleich herausgearbeitet Cleff (1993).

% Die Personalvertretungswahlen finden jährlich und die Betriebsausschußwahlen alle zwei Jahre statt.

% Dabei ist es möglich, die mit der Mandatswahrnehmung verbundenen Freistunden auch zwischen den unterschiedlichen Interessenvertretern zu kumulieren und so bis zu faktischen personellen Vollfreistellungen zu kommen.

% Zur gewerkschaftspolitischen Herausforderung und auch Ambivalenz des Qualitätszirkel-Konzepts vgl. Lecher (1991).